



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: LOGÍSTICA**

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E LOGÍSTICA REVERSA DA  
EMPRESA NATURA COSMÉTICOS S.A**

**PATRICK MARTINS CABRAL**  
**RA:2050144/3**

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**MARIÂNGELA ABRÃO**

Brasília/DF, junho de 2009.

PATRICK MARTINS CABRAL

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E LOGÍSTICA REVERSA DA EMPRESA  
NATURA COSMÉTICOS S.A**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Mariângela Abrão

Brasília/DF, junho de 2009.

PATRICK MARTINS CABRAL

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E LOGÍSTICA REVERSA DA EMPRESA  
NATURA COSMÉTICOS S.A.

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Mariângela Abrão

Brasília/DF, ..... de ..... de 2009.

**Banca examinadora:**

---

Prof. Ms. Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

## RESUMO

Trata-se de um trabalho de pesquisa bibliográfica, sendo realizado uma compilação dos estudos e publicações sobre a empresa Natura Cosméticos S.A dos autores Dinato (2006), Smith e Ribas (2006) e Noguti et al.(2008) e outros publicados em periódicos de circulação nacional.A presente monografia mostra a importância do uso do desenvolvimento sustentável e da logística reversa pela a empresa Natura S.A., com o objetivo geral de levantar as principais práticas do desenvolvimento sustentável e da logística reversa utilizadas pela empresa e o ainda de discutir as vantagens que essas ferramentas podem oferecer no âmbito competitivo, tendo em vista que a empresa Natura é líder do mercado brasileiro no segmento de cosméticos e higiene pessoal. Ela é a maior fabrica de cosméticos da America Latina, sendo conhecida e admirada pela qualidade dos seus produtos e pela postura que prioriza a responsabilidade sócio-ambiental. Essa postura posicionou-a no mercado como uma empresa verde, aumentando sua credibilidade perante a sociedade contemporânea, que cada vez está mais preocupada com os problemas ambientais, fortalecendo assim a imagem corporativa dessa empresa. O uso dessas ferramentas pode reduzir os custos de produção, tornando-a mais competitiva no mercado e além de reduzir os impactos negativos ao meio ambiente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento Sustentável, Meio Ambiente, Logística, Logística Reversa e Reciclagem.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Meio Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável .....	7
2.2 Logística.....	12
2.3 Logística Reversa .....	15
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>4 APRESENTANDO E DISCUTINDO O CASO NATURA.....</b>	<b>21</b>
4.1 A Natura e a responsabilidade ambiental .....	22
4.2 A Natura e a logística reversa.....	26
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem se preocupado cada vez mais com questões de ordem ambiental, tendo em vista as consequências negativas e os problemas ocorridos pela falta de respeito ao meio ambiente. Nas relações comerciais, a sociedade vem priorizando as organizações, que utilizam produtos menos nocivos ao meio ambiente e que utilizam as ferramentas do desenvolvimento sustentáveis e da logística reversa, para diminuir resíduos acumulados na natureza.

A logística reversa definida por Leite (2003), como a logística empresarial que planeja o retorno dos bens de pós-venda ou pós-consumo ao processo produtivo, por canais reversos de distribuições, que agregam valores como econômicos, ecológicos, legal, logístico, de imagem entre outros.

Contudo o conceito de logística reversa não é novo, antigamente era feito apenas para produtos com a data validade vencida, embalagens danificadas e produtos com defeitos. Atualmente no século XXI, a logística reversa tem uma amplitude nos produtos de pós-consumo, tendo em vista, o cenário tecnológico mundial, com diversas inovações em curto período de tempo, ocasiona a redução do ciclo de vida dos produtos, tornando-os cada vez mais descartáveis e menos duradores, impossibilitando até o conserto desses produtos em de virtude que eles ficam obsoletos cada vez mais rápido.

Com essa mentalidade de que os produtos são descartáveis, há um aumento de resíduos que se acumulam nos aterros sanitários, que não suportam mais a demanda. As empresas podem reutilizar esses resíduos no processo produtivo e diminuir os custos de produção, além de fortalecer a sua imagem corporativa perante a sociedade.

Para Barbosa e Tramontano (2002), a maioria dos produtos podem ser recicláveis, se houver uma coleta mais seletiva para esse tipo de material, a reciclagem vai ser mais vantajosa financeiramente do que extrair os recursos da ambiente natural.

A logística reversa é uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento sustentável das organizações, através dela as empresas reaproveitam os resíduos industriais no processo produtivo, sem perder a competitividade no mercado e evitando danos ao meio ambiente.

A empresa Natura Cosméticos S.A é líder de mercado brasileiro no segmento de cosmético e produtos de higiene pessoal, está presente em diversos países e destaca-se por sua responsabilidade sócio-ambiental, sendo este o motivo da preferência pela empresa na elaboração do presente trabalho. “Quais são as principais contribuições do desenvolvimento sustentável e da logística reversa da empresa Natura?” constitui o problema de pesquisa. Levantar as principais práticas do desenvolvimento sustentável e da logística reversa utilizadas pela empresa Natura, é o objetivo geral da pesquisa e discutir as vantagens que o desenvolvimento sustentável e a logística reversa podem oferecer no âmbito competitivo configura-se como objetivo específico. Juntos, formam o elemento esclarecedor do problema em questão.

Este trabalho trata-se de uma compilação dos estudos e publicações sobre a empresa Natura Cosméticos S.A dos autores Dinato (2006), Smith e Ribas (2006) e Noguti et al.(2008) e outros publicados em periódicos de circulação nacional, assim caracteriza-se, portanto, como uma pesquisa bibliográfica. Essa pesquisa permite ao investigador a maior cobertura do fenômeno e é mais ampla do que a pesquisa direta.

A pesquisa foi dividida em duas etapas uma que consiste na realização de um levantamento bibliográfico com o objetivo de aprofundar o problema de pesquisa, através de livros, artigos, *sites* e revistas especializadas; e a outra, na seleção dos estudos e periódicos publicados sobre a empresa Natura, utilizando o critério de escolha do material na verificação daqueles que abordavam as questões sobre desenvolvimento sustentável e logística reversa. Os estudos foram analisados à luz da teoria para atingir os objetivos da pesquisa.

Esse trabalho tem três tipos de contribuições, primeiramente acadêmica, gerar conhecimento sobre o desenvolvimento sustentável, logística reversa e as vantagens e as desvantagens que estas estratégias podem oferecer para as organizações; aplicada, com o resultado desse trabalho poderá conscientizar as organizações, sobre a importância de ambas as estratégias; e por ultimo social, informar a sociedade sobre os benefícios do desenvolvimento sustentável e da logística reversa no âmbito sócio-ambiental.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica desse trabalho foi dividida em três partes: a primeira trata do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável, na qual são apresentadas as causas dos problemas ambientais, a preocupação com meio ambiente e a tendência das pressões sociais para o desenvolvimento sustentável; a segunda parte trata da logística, explicando como vem sendo utilizada ao longo da história, suas fases e suas funções e a terceira trata da logística reversa, destacando os fatores que as organizações utilizam para aderir a este tipo de logística, seu foco de atuação e suas vantagens.

### **2.1 Meio Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável**

O meio ambiente vem sofrendo grandes agressões pelo uso excessivo dos recursos naturais e pelo desrespeito com o mesmo ao longo da história, ocasionando desequilíbrio no planeta, gerando vários problemas ambientais para sociedade contemporânea. Para entender melhor essas mudanças, apresenta-se um breve histórico do processo produtivo que serviu de padrão mundial, na ótica de Druck e Franco (1998).

A Revolução Industrial promoveu profundas mudanças tecnológicas e por consequência nas relações sociais, na vida humana, nas atividades econômicas e na vida social. Com essa revolução, foi possível alterar a propriedade dos meios de produção. Os artesãos deixaram de ser proprietários dos meios produtivos e passaram a ser a força trabalhadora de uma parte do processo. Processo esse cada vez mais específico e mais alienado ao trabalho repetitivo. Esses trabalhadores enfrentavam grandes jornadas, devendo se adaptar aos novos ritmos de trabalho, com instalações cheias de máquinas e equipamentos responsáveis pela produção em larga escala, implicando no aumento de poluentes despejados na natureza. (DRUCK e FRANCO, 1998).

Na visão dos autores, foi possível aumentar ainda mais a capacidade produtiva por meio do uso de recursos sintéticos, em substituição às antigas técnicas empregadas nas lavouras de algodão, borracha e na produção de cerâmicas. O uso desses recursos aumentou a partir da Segunda Guerra Mundial,



com a criação da indústria química e petroquímica. Ocasionalmente a geração de quantidade crescente de resíduos industriais variado grau de risco para a vida humana.

Em virtude da poluição química e do acúmulo de lixo tóxico, surgiram grandes problemas ambientais, em escala global, o que resultou no efeito estufa, na chuva ácida, na destruição da camada de ozônio, entre outros. Esses poluentes podem provocar efeitos agressivos para os organismos humanos, desencadeando processos mutagênicos, teratogênicos e carcinógenos a médio e longo prazo, de caráter cumulativo, afetando futuras gerações.

Com problemas ambientais impactando a vida humana e com o esgotamento de recursos não renováveis, gerou-se uma preocupação pelas questões ambientais, procurando substituir atividades que causavam grandes impactos por outras ecologicamente corretas, buscando a utilização de recursos renováveis menos agressivos ao meio. (DRUCK e FRANCO, 1998).

Esse breve histórico mostrou que a Revolução Industrial iniciou profundas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas à época, servindo de modelo para os demais países do globo. Isso provocou uma grande exploração do meio ambiente de forma irresponsável, buscando somente meios para produzir cada vez mais, sem se preocupar com os impactos ambientais. Essa prática irresponsável junto com a poluição desordenada possibilitou o aparecimento e agravamento dos problemas ambientais, que foram afetando a vida humana. A sociedade contemporânea busca alternativas ecologicamente corretas para diminuir os impactos no meio, agravados após a Segunda Guerra Mundial.

Acrescenta Leite (2003), que a sociedade contemporânea se preocupa cada vez mais com os diversos aspectos do equilíbrio ecológico, com o aumento da consciência e da sensibilidade ecológica, tendo em vista o aumento nítido da velocidade de descarte dos produtos e a falta de disposições dos lixo urbanos e entre outros, originando os graves problemas ambientais urbanos.

Essa falta de infra-estrutura para suportar a demanda dos lixo urbanos é um importante fator motivador à estruturação é à organização de canais de distribuição reversos de pós-consumo. A maior parte destes produtos descartados tem condições necessárias para reintegração ao ciclo produtivo, ou tecnologia de reciclagem, ou ainda mercado para aplicações dos materiais, entre outras alternativas.

A sociedade tem feito pressões sobre os impactos dos produtos para o meio ambiente, desenvolvendo uma série de regulamentações que envolvem aspectos do ciclo de vida dos produtos, desde a fabricação e o uso de matérias-primas virgens até a sua disposição final. Essa regulamentação proíbe o descarte em aterros sanitários de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, baterias em geral. Assim, dando origem ao conceito de desenvolvimento sustentável, com o princípio de crescimento econômico, minimizando os impactos ambientais para atender às necessidades do presente momento sem comprometer as gerações futuras. (LEITE, 2003).

Acrescenta Polido (2005), que os países estão preocupados com os problemas sócio-ambientais no mundo. Para diminuir esses problemas foram feitos diversos acordos em conferências mundiais, tais como:

- (i) A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em junho de 1972, em Estocolmo. Essa conferência veio com o objetivo de reverter o quadro das degradações ao meio ambiente realizado pela ação do homem, criando severos riscos para a sobrevivência humana. A conferência foi marcada pelo confronto dos interesses entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento. Os países desenvolvidos estavam preocupados com os problemas ambientais na terra, propondo um programa voltado para a conservação dos recursos naturais e pregavam também que esta medida preventiva deveria ser empregada imediatamente para evitar os grandes desastres. Por outro lado, países em desenvolvimento, que se encontravam com graves problemas de moradia, saneamento básico precário e em condição de miséria, que necessitava de se desenvolver rapidamente, alegaram que as exigências dos países desenvolvidos implicariam no retardamento das suas indústrias e contribuiria para o agravamento dos problemas sociais dos seus países. Essa conferência teve a participação de representantes de 133 países, 250 organizações não-governamentais e de organismos da ONU. Os resultados desta conferência foram a declaração de princípios de comportamento e responsabilidade para as decisões referente à questão ambiental, e a

determinação de que todas organizações internacionais, cooperem na busca de soluções para os problemas ambientais. (ECCLESIA, 2009).

- (ii) Rio 92, mais conhecida com a “Conferência da Terra”, ou ainda como a Eco-92. Teve como acordo principal o desenvolvimento sustentável, que se baseia em documento com 40 capítulos, mostrando como alcançar o desenvolvimento sustentável em todos os países, que devem ser obedecido e respeitado pelas nações. Também na Agenda 21 foram discutidos mais três acordos pela conferencia: a Declaração de Princípios sobre o Uso das Florestas, o Convênio sobre Biodiversidade Biológica e a Conferência sobre Mudanças Climáticas. O Documento foi assinado por 179 países, e previu o crescimento econômico desses países sobre os fundamentos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. (POLIDO, 2005).
- (iii) No Fórum de Kyoto, mais conhecido como o “Protocolo de Kyoto”, na qual foi discutida à emissão de gases que provocam o efeito estufa, chegando a um acordo de reduzir em 5% a emissão dos seus gases, em relação aos níveis de 1990, no período entre 2008 e 2012. Para alcançar esse objetivo sem comprometer o desenvolvimento econômico, cada país deverá implantar e reformar os setores de produção, priorizando as fontes de energias renováveis. Esse protocolo teve a participação dos países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE-composto pela Europa, USA e Ásia. (POLIDO, 2005).
- (iv) A Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como “Rio 92+10”, foi realizada na África do Sul, na cidade de Johannesburgo. Foi um encontro dos grandes líderes mundiais e representantes das Nações Unidas, além de organizações não-governamentais e organismos internacionais. Esses agentes discutiram sobre a desertificação, alterações climáticas, biodiversidade, poluição e implementação da Agenda 21, sobre um programa pioneiro de ação internacional relativo a questões ambientais e desenvolvimentistas, voltada para a cooperação internacional e ao desenvolvimento políticas para o século XXI. (POLIDO, 2005).
- (v) A Sétima Conferência das Partes, mais conhecida como a “COP7 – Convenção sobre a Diversidade Biológica”, realizado na Malásia, na

cidade de Kuala Lumpur, e teve como os principais assuntos: o papel das áreas especialmente protegidas na conservação da biodiversidade, a cooperação internacional e transferência de tecnologias, adoção de regime internacional de repartição de benefícios oriundos da utilização do patrimônio genético, a implementação de mecanismo de redução significativa da perda de biodiversidade até 2010. (POLIDO, 2005).

As conferências mundiais em prol do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável, desenvolvem um papel muito importante nos acordos entre os países para diminuição de emissão de poluentes na natureza e na busca de soluções ecologicamente corretas. Essas conferências vêm ganhando força com a aderência de mais países e com os apoios dos representantes das nações, das organizações internacionais, das organizações não governamentais, dos ambientalistas entre outros.

Segundo Bello et. al. (1998), a “ISO - *International Organization for Standardization*”, que tinha como propósito de facilitar normatização de comércio internacional, com o foco na técnica, na segurança no trabalho e na qualidade, passou a se preocupar também com as questões ambientais, quando desenvolveu uma série de normas para o gerenciamento ambiental, as quais passaram a ser um padrão de referência mundial. A ISO 14000 é uma série de documentos e normas relacionados com meio ambiente, elaborada com a participação de 111 países, mostrando a necessidade de maior responsabilidade com as questões ambientais.

A série ISO 14000 foi dividida em duas partes: processos e produtos. As ligadas à processos são: duas para o Sistema de Gerenciamento, com diretrizes ao uso – 14001; 14004 – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio; e três de Diretrizes para Auditoria ambiental (14010 – Princípios gerais; 14011- Procedimentos de auditoria e 14012- Critérios de qualificação para auditores ambientais). As outras normas e documentos referentes a produtos estão em diferentes estágios de desenvolvimento. (BELLO et. al., 1998, p.2).

Acrescenta Polido (1998, p.166):

As normas da ISO 14000 abrangem na área de sistemas de gestão, auditoria ambiental, avaliação do desempenho ambiental, rotulagem ambiental (selo verde ou *eco label*), avaliação do ciclo de vida e aspectos ambientais em normas do produto.

A série da ISO 14000 tem como objetivo que as empresas e as indústrias adiram ao Sistema Gestão Ambiental, ou seja, compactaram com Desenvolvimento Sustentável, para diminuir os impactos ambientais de suas atividades.

Com esse cenário de preocupação com o meio ambiente, as empresas estão se adequando as essas exigências, utilizando uma série de certificações verdes, por exemplo, a ISO 14000, para posicionar-se perante o mercado como uma organização preocupada com o meio ambiente, que utiliza de técnicas ecologicamente corretas e sustentáveis. As empresas e indústrias que não aderirem a esse novo padrão sofrem grandes riscos de não sobreviver no mercado.

## 2.2 Logística

A logística é bastante difundida na atualidade, como uma das principais ferramentas de competitividade, que objetiva prover os produtos e serviços no lugar certo e na hora certa, reduzindo custos de deslocamento e armazenagem. Para entender melhor a logística, um breve histórico da mesma na ótica de Gomes e Ribeiro (2004).

A logística iniciou na antiga Grécia. Como as lutas eram distantes, era preciso fazer um “estudo” de abastecimento das tropas com medicamentos, alimentos e armamentos. Os combates eram auto-suficientes e, grande parte do abastecimento era obtida através dos territórios conquistados. (GOMES e RIBEIRO, 2004).

A palavra logística foi utilizada pela primeira vez pelo Barão Antoine Henri de Jamini, General de Napoleão. Essa palavra originou-se do vocabulário “*loger*”, que significa “alocar”. Em 1988, a Logística se torna matéria na Escola de Guerra Naval, teve seu primeiro tratado científico em 1917, do Tenente/coronel Thorpe, com o livro *Logística Pura: A Ciência da Preparação para a Guerra*. (GOMES e RIBEIRO, 2004).

Segundo Figueiredo e Arkader (2001, apud GOMES e RIBEIRO, 2004) a Logística teve cinco fases, do século XX ate a atualidade.

- (i) A fase do “campo ao mercado”, tendo uma preocupação com caminho da produção agrícola, no inicio do século XX.
- (ii) A fase das “funções segmentadas”, a logística pela influência militar, teve um grande foco como a movimentação de materiais,

principalmente armazenamento e transporte de bens, da década de 40 até a de 60.

- (iii) A fase das “funções integradas”, com a visão integrada, tendo como base o custo total e abordagem de sistema que possibilitou um foco mais amplo nos transportes, distribuição, armazenagem, estoque e manuseio de materiais, no início da década 60 ao início da década 70.
- (iv) A fase do “foco no cliente” teve início em 1970 até a primeira metade de 1980, tendo a preocupação na produtividade e custos de clientes. Através desse foco essa matéria foi incluída nos cursos Administração de Empresas.
- (v) A fase da “logística como elemento diferenciador”, focando-se na tecnologia de informação, na globalização, na responsabilidade social e ecológica.

A logística teve grandes transformações ao longo da história. O seu modelo inicialmente era de caráter militar, aos poucos foi desenvolvendo para o caráter mercadológico. As organizações utilizam-se dessa ferramenta para se tornarem mais competitivas no mercado globalizado.

A definição de logística integrada, segundo Gomes e Ribeiro (2004, p.7), “é o relacionamento entre fornecedor, suprimentos, produção, distribuição e clientes, havendo um fluxo de materiais e outro de informações”.

Segundo a definição BALLOU (2006, p.26), que Logística Empresarial sendo um estudo da gestão integrada, das áreas de finanças, marketing e produção dentro da empresa para agregar valor a produtos e serviços essenciais à satisfação do cliente.

O conceito mais amplo da logística é definido pelo *Council of Logistics Management*, (Faculdade Católica de Administração e Economia, 2009):

Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficientes e econômicos de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as exigências dos clientes.

Acrescenta Ballou (2006), que a logística é parte do processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos, que abrange todas as atividades relacionadas como o fluxo e transformação de mercadorias, desde o estagio da matéria-prima até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informações. Materiais e informações fluem em todos os níveis da cadeia de suprimentos.

Os Autores Ribeiro e Gomes (2004), Council of Logistics Management (2009) e Ballou (2006) concordam com o conceito de logística interligada com os demais departamentos para agregar valor aos produtos e serviços, sendo uma parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento ou de suprimento, que atende toda parte de planejamento, de implementação, de controle de fluxos de matérias e informações, de armazenamentos para atender as exigências dos clientes.

As funções da logística são: Controle de estoques, Serviço ao cliente, Armazenagem, Localização e Transportes. (GOMES e RIBEIRO, 2004).

- (i) O controle de estoques tem necessidade de ser efetivado em conjunto com a administração de transportes e armazéns. Busca reduzir os níveis de estoques conforme o tipo de demanda (permanente, sazonal, irregular, em declínio e derivada), para diminuir o custo de oportunidade. Muitas organizações estão utilizando de novas ferramentas para administrar os estoques como: demanda puxada e empurrada, *Just-in-time*, *kanban*, curva ABC e entre outros. A localização dos estoques é muito importante, pois pode afetar ou contribuir para o prazo de entrega e a disponibilidade do produto para o mercado consumidor. (GOMES e RIBEIRO, 2004).
- (ii) O serviço ao cliente é o somatório de todas as atividades necessárias para receber, processar, entregar e faturar o pedido dos clientes, com pontualidade e confiabilidade ate ao final do processo que o cliente perceba o valor agregado do serviço como satisfatório. Esse valor agregado é percebido somente se o produto ou serviço for fornecido na hora e no local exigido pelo cliente. O gerenciamento logístico permite que se alcancem os patamares almejados de qualidade e de serviço, com eficiência, com coordenação dos fluxos de materiais e de informações, que as necessidades do mercado vão a empresa. (GOMES e RIBEIRO, 2004).

- (iii) A armazenagem está vinculada com as localizações das instalações, das fontes de matéria-prima, do mercado consumidor e dos canais de acesso, dependendo desses fatores poderá haver necessidade de mais ou menos centros de armazenagem ou distribuição. (GOMES e RIBEIRO, 2004).
- (iv) A localização estudada pela logística aborda o problema de minimizar os custos de uma rede logística ou aumentar os lucros a serem alcançados, para satisfazer os patamares de serviços e atender a demanda. Muitas organizações utilizam dos sistemas de informações, como GIS (*Geographic Information System*), também conhecido no Brasil como Sistema de Informação Geográfica (SIG), como suporte para analisar as variáveis impactantes no negocio, para propor a melhor localização estratégica das fabricas, empresas e armazéns. (GOMES e RIBEIRO, 2004).
- (v) O transporte gera um custo que representa a maior parcela do custo da logística, que varia entre 4% e 25% do faturamento bruto. Grande parte da movimentação de materiais é feita pelas ferrovias, rodovias, hidrovias, dutos e aerovias. No Brasil, a maior parte dos fluxos de materiais é feita pelo modo rodoviário (70%), pelo transporte ferroviário (15%) e o hidroviário (15%). A Tecnologia de Informação é utilizada para estudos de rotas mais vantajosas, rastreamento e outras atividades de logística. (GOMES e RIBEIRO, 2004).

As funções da logística são de extrema importância, pois é através dessas funções que a logística consegue desenvolver estratégias para atingir seus objetivos que são: distribuir o produto certo, na quantidade certa, no prazo previsto e ao menor custo de distribuição.

### **2.3 Logística Reversa**

A logística reversa surgiu devido à preocupação da sociedade com os problemas ambientais, exigindo que as organizações tenham práticas de produção ecologicamente corretas para diminuir os impactos ao meio ambiente.



A logística reversa definida por Leite (2003, p. 16 e 17):

A área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversa, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

A logística reversa não é ferramenta nova, sendo utilizada por muito tempo por várias empresas. Por exemplo, as siderúrgicas que usam sucatas geradas por sua clientela para retornar ao seu processo produtivo através de centros de coleta de carga. As fábricas de bebidas têm que administrar todo retorno de embalagens do momento da venda até seus centros de distribuição. (LACERDA, 2002).

As empresas modernas estão utilizando mais as atividades de reciclagem e reaproveitamento de produtos. Esse aumento nas atividades de logística reversa é devido às três causas: a primeira é a questão ambiental, com o aumento da consciência ecológica da sociedade que esperam que as organizações reduzam os impactos ambientais das suas atividades no meio ambiente; a segunda é concorrência, as organizações estão seguindo uma tendência emergente, na qual consta que os clientes valorizam as empresas que possuam políticas flexíveis de retorno dos produtos, caso o cliente não esteja satisfeito ou o mesmo esteja danificado, diferenciando o seu negócio; a terceira é a redução de custo, que a logística reversa permite que a reutilização e reaproveitamento materiais para o ciclo produtivo, aumentando assim o lucro das organizações. (LACERDA, 2002).

Acrescenta Leite (2003), que existem muitos fatores que influenciam as organizações a implementar os canais reversos nos seus negócios, que são:

- (i) Fatores Ecológicos - São iniciativas sociais e do próprio governo, promovendo a intervenção do governo, seletividade ecológica da sociedade no consumo dos produtos e responsabilidade ambiental das empresas.
- (ii) Fatores Legislativos – É intervenção ou omissão dos governos, por meio das leis correspondentes, que poderá influenciar essa organização para a implantação dos canais reversos.
- (iii) Fatores Econômicos – “São condições que permitem a realização das economias necessárias à reintegração das matérias-primas secundárias

ao ciclo produtivo que financia aos agentes da cadeia produtiva reversa”. (LEITE, 2003, p.92).

- (iv) Fatores Tecnológicos – É possuir tecnologia adequada para o tratamento econômico dos resíduos industriais e na captação dos produtos de pós-consumo, na reciclagem, na desmontagem ou no processo de alteração dos resíduos em matéria-prima.
- (v) Fatores Logísticos – É a existência de condições logísticas necessárias dos canais diretos interligado com os canais reversos para transportabilidade dos resíduos industriais e dos produtos de pós-consumo, na eficiência dos canais reversos.

Acrescentam Rogers e Tibben-Lembke (1999, apud LEITE, 2003), que as empresas usam da logística reversa de forma direta ou indireta (terceirização), almejando conseguir ganho de competitividade no mercado, isso fica evidente na pesquisa realizada nos Estados Unidos em empresas de diversos setores.

Motivos estratégicos para as empresa operarem os canais reversos	
Motivo estratégico	Porcentagem de empresas respondentes
Aumento de competitividade	65,2%
Limpeza de canal – Estoques	33,4%
Respeito às Legislações	28,9%
Revalorização econômica	27,5%
Recuperação de ativos	26,5%

Quadro 1: Motivos estratégicos para as empresas operarem os canais reversos  
Fonte: Rogers e Tibben-Lembke (1999, apud LEITE, 2003, p.24)

Os autores Lacerda (2002), Leite (2003) e Rogers e Tibben-Lembke (1999, apud LEITE, 2003) afirmam que a logística reversa vem sendo utilizado, por várias organizações de forma direta ou indireta, ou seja, terceirizando para uma empresa especialista. O interesse dessa ferramenta vem aumentando com o passar do tempo, devido três causas que são: questões ambientais, diferenciação por serviço e redução de custo. A maioria das empresas utiliza dessa ferramenta para aumentar a sua competitividade no mercado com fortalecimento da imagem corporativa.

A logística reversa tem duas atuações, sendo a primeira dos produtos de pós-venda, na qual os produtos tiveram pouco uso, falha de funcionamento, erro de

processamento de pedidos, garantia do fornecedor e entre outros motivos. Esses produtos retornam através de canais reversos ao processo produtivo para retroalimentar os canais diretos. A segunda atuação dos bens pós-consumo, produtos que atingiram o fim da vida útil e os resíduos industriais em geral. Esses produtos voltam ao processo produtivo através dos canais de distribuição reversos (reutilização, desmanche, reciclagem), esses produtos poderão produzir bens duráveis ou descartáveis. Pode-se visualizar todo o desenvolvimento da logística na figura 1.(LEITE, 2003).

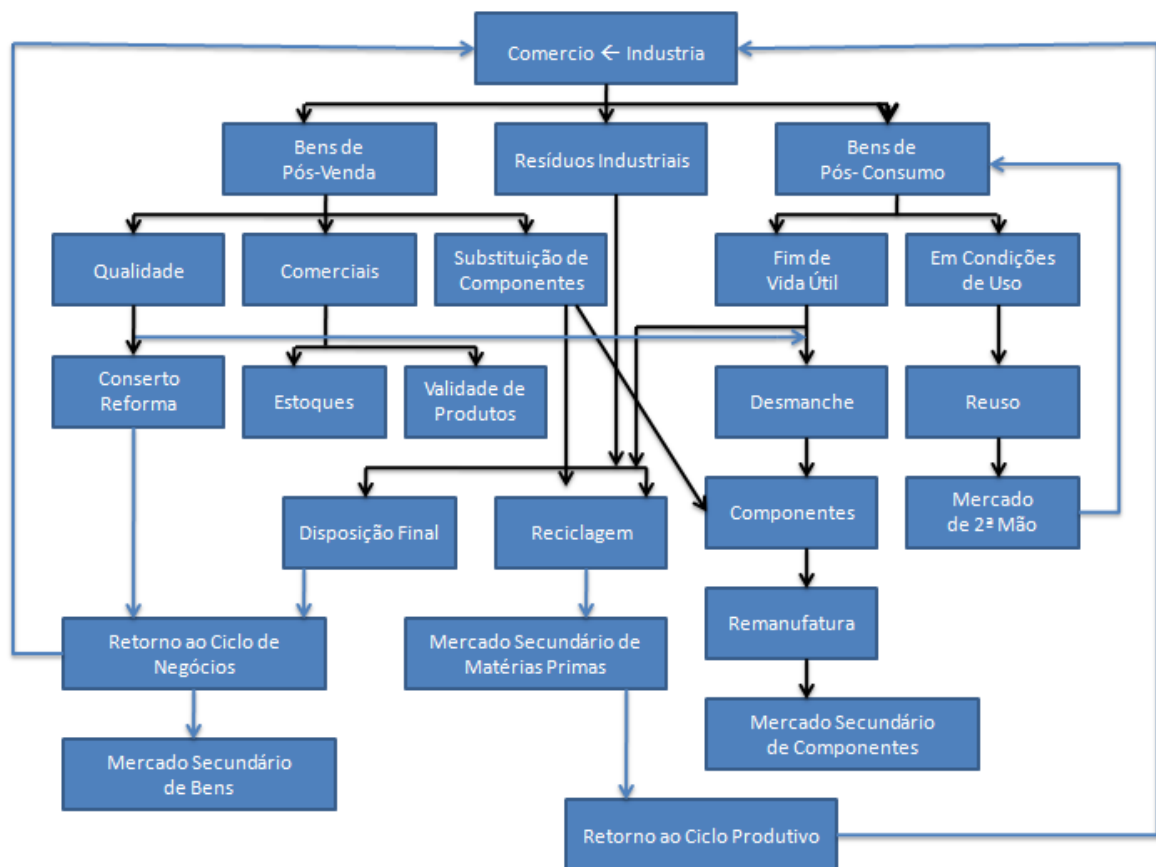


Figura 1: Foco de atuação da logística reversa.  
Fonte: Leite (2003, p.19).

A logística reversa é de extrema importância para sociedade e para as organizações. Por meio dessa ferramenta é possível retroalimentar o processo produtivo, diminuindo a extração de matérias-primas virgens, o volume de resíduos industriais na natureza e conseqüentemente os impactos ambientais, proporcionando aumento da qualidade de vida da sociedade. As empresas podem se utilizar dessa ferramenta para diminuir os custos de produção, construir uma

imagem corporativa ecologicamente correta para melhor se posicionarem no mercado, entre outras vantagens.

### 3 METODOLOGIA

Esse trabalho é uma compilação dos estudos e publicações sobre a empresa Natura Cosméticos S.A dos autores Dinato (2006), Smith e Ribas (2006) e Noguti et al.(2008) e outros publicados em periódicos de circulação nacional, assim caracteriza-se, portanto, como uma pesquisa bibliográfica. Gil (2002) descreve a pesquisa bibliográfica sendo uma pesquisa que é elaborada com base em estudos já publicados, constituído primordialmente de livros e artigos científicos. Essa pesquisa permite ao investigador a maior cobertura do fenômeno e é mais ampla do que a pesquisa direta.

O método utilizado foi o dedutivo que, segundo Salomon (2004, p.156), "o método dedutivo é usado dentro de contextos de justificação e tem por critério de verdade a coerência; a consistência; a não-contradição".

Por ser um tema pouco abordado com escassez de material, será utilizada a pesquisa exploratória, que proporciona a melhor visão e compreensão da essência do problema de pesquisa e as variáveis importantes para os estudos futuros.

A pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira realizou-se um levantamento bibliográfico com o objetivo de aprofundar o problema de pesquisa, através de livros, artigos, *sites* e revistas especializadas. Na segunda parte, efetuou-se uma seleção dos estudos e periódicos publicados sobre a empresa Natura, utilizando o critério de escolha do material na verificação daqueles que abordavam as questões sobre desenvolvimento sustentável e logística reversa. Os estudos foram analisados à luz da teoria para atingir os objetivos da pesquisa.

Na seleção desse material, constatou-se que os estudos de casos da empresa Natura, pelos autores supracitados, abordavam o desenvolvimento sustentável e apenas citavam de forma indireta, a logística reversa. Portanto, tal assunto foi complementado por pesquisas no portal institucional da empresa objeto de estudo e também com reportagens e artigos de circulação nacional.

Buscou-se, com os dados levantados, apurar os pontos de convergência e divergência nos dois quesitos analisados: desenvolvimento sustentável e logística reversa e concluir com uma síntese que contribui para os temas escolhidos.

#### 4 APRESENTANDO E DISCUTINDO O CASO NATURA

A Natura foi fundada em 1969, iniciou suas atividades na garagem de uma casa, situada no estado de São Paulo. Uma das principais características da empresa é a responsabilidade sócio-ambiental que está presente em suas estratégias de negócio desde o seu início. A Natura ocupa a liderança no mercado brasileiro no segmento de cosméticos e produtos de higiene pessoal. Possui um *portfólio* com mais de 600 produtos, é a maior fábrica de cosméticos da América Latina e está presente no Peru, no Chile, na Bolívia, no México, na Argentina e em Paris. (DINATO, 2006).

A Natura vende produtos inovadores priorizando elementos encontrados naturais das florestas brasileiras. Essa companhia possui uma sede em Cajamar, no estado de São Paulo, com pólos operacionais, comerciais e administrativos em Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Distrito Federal. Também possui “instalações verdes” para produzir seus produtos, levando em consideração práticas ecologicamente corretas, com avançados centros de pesquisa, produção e logística. (NOGUTI *et. al.*, 2008).

Em 1999, a Natura era a maior e mais lucrativa do segmento de cosméticos no Brasil. A Natura é conhecida e admirada pela qualidade dos seus produtos e por ser uma empresa que prioriza a responsabilidade sócio-ambiental. Essa postura proporciona uma imagem favorável entre seus consumidores. (DINATO, 2006).

Toda a linha dos produtos da Natura tem a seguinte concepção: “bem-estar para seus clientes”, como exemplo, a linha “Mamãe e Bebê”, estimulando a proximidade entre mãe e filho e o carinho entre eles. A venda dos produtos Natura é feita por meio de consultoras, com estratégia direta que alcança consumidores de classes A e B. As consultoras ficam responsáveis por divulgar as marcas, a imagem e os valores da empresa. Elas são motivadas a entrar em contato com suas clientes após a venda, para verificar aceitação dos produtos, apresentar novos e manter o relacionamento sempre aberto. (DINATO, 2006).

A empresa é guiada por uma política sócio-ambiental bem concretizada, que prioriza o desenvolvimento sustentável e o bom relacionamento com a sociedade. A Natura possui muitos programas que têm o objetivo de diminuir os impactos

ambientais. Destaca-se o programa de manutenção da natureza e reflorestamento, de onde a maioria dos seus materiais é retirada. (NOGUTI et. al., 2008).

#### **4.1 A Natura e a responsabilidade ambiental**

A Natura consegue estabelecer uma filosofia que busca a responsabilidade sócio-ambiental em suas estratégias e gestões, tendo como dois objetivos centrais: o relacionamento ético com os seus consumidores e a fixação de metas que atendem às necessidades do desenvolvimento sustentável. Para controlar suas atividades de produtos e serviços, a empresa utiliza a ferramenta de Sistema Gerenciamento Ambiental Natura, que utiliza as normas do ISO 14001, a qual permite monitorar suas atividades e identificar os possíveis pontos falhos no sistema, no consumo dos recursos e proporcionar a maior eficiência dos mesmos. (DINATO, 2006).

Como dito anteriormente, baseado na obra de Bello et. al. (1998), as normas criadas pela ISO 14000 demonstram uma preocupação geral com os impactos ambientais, sendo reconhecido internacionalmente e contando com a colaboração de 111 países. A partir desse momento a normatização do comércio internacional passou a focar além da técnica, segurança do trabalho e qualidade, a engajar-se nas questões ambientais.

A empresa Natura utiliza as normas da ISO no seu Sistema Gerenciamento Ambiental Natura, sendo ela, junto com as demais utilizadas, responsáveis pela consciência sócio-ambiental desenvolvida até então. Essas normas são reconhecidas internacionalmente e proporciona à empresa uma maior credibilidade perante o mercado e a sociedade, o que fortalece sua imagem corporativa.

O Sistema Gerenciamento Ambiental Natura tem como objetivo gerenciar suas atividades, de tal maneira que possibilite mensurar os impactos ambientais, buscando evitar aquelas com os impactos negativos ao meio e potencializar os impactos positivos. O foco desse sistema é a ação preventiva nas atividades que oferecem possíveis danos ao meio ambiente, à saúde e a insegurança dos seus colaboradores. Esse estudo é desenvolvido com parceria dos fornecedores possibilitando a melhoria do sistema. (NATURA, 2009).

Segundo Noguti *et. al.* (2008), a política ambiental da Natura busca a ecoeficiência da cadeia de valor, promove a educação ambiental e o maior controle de risco. As partes básicas dessa política ambiental são:

- (i) Filosofia – a Natura assume a responsabilidade ambiental devendo gerir suas atividades e identificar possíveis danos ao meio ambiente, buscando a diminuição dos impactos negativos e ampliação dos impactos positivos;
- (ii) Compromisso corporativo – trata-se da questão ambiental como pilar em sua estratégia organizacional e no planejamento estratégico;
- (iii) Melhoria contínua – assume o compromisso de melhoria contínua dos processos na cadeia produtiva;
- (iv) Comunicação com as partes interessadas – a Natura assume o compromisso de disseminar a cultura da responsabilidade ambiental, tanto individual quanto coletivo, entre os colaboradores, as equipes de vendas, os fornecedores, os prestadores de serviços e os consumidores;
- (v) Monitoramento – a Natura possui o Sistema de Gerenciamento Ambiental Natura, para medir, monitorar e auditar os elementos ambientais associados ao consumo de recursos em geral e à geração de resíduos industriais, estabelecendo metas periodicamente.

Assim, as conferências mundiais em prol do meio ambiente e no desenvolvimento sustentável se tornaram extremamente importante na busca da diminuição de poluentes e soluções ecologicamente corretas. Ganhando apoio das organizações internacionais, das organizações não governamentais, ambientalistas, novos países aderidos e seus representantes. Partindo deste pressuposto a empresa Natura desenvolve suas estratégias, ganha espaço dentro do mercado, sem perder a sua característica de empresa ecologicamente correta.

A Natura tem uma gestão ambiental bem desenvolvida, sendo certificada pela norma NBR ISO 14001. A empresa apóia o Pacto Global das Nações Unidas, obedece e difunde os princípios propostos pela ONU. Em 2003, a Natura teve um aumento de 24,5% em sua produção, mas teve uma redução de 8,5% no consumo de energia e 6,9% na de água. A reciclagem possui um importante destaque na



gestão ambiental da Natura. Por meio dela, a empresa consegue reaproveitar vários materiais no seu processo produtivo, assim reduzindo os resíduos no meio ambiente. (DINATO, 2006).

A sustentabilidade da empresa Natura, coleciona diversos prêmios. Em 2001, foi premiada na categoria Selo Empresa Cidadã e na categoria Programa Educação para o Trabalho, que demonstra além da preocupação sócio-ambiental uma preocupação com a inclusão social.

Em 2005, a empresa foi premiada na categoria: Destaque Nacional, além dos outros que envolvem comprometimento social; Selo Responsabilidade Ambiental; no Projeto Biodiversidade Brasil, na categoria Meio Ambiente e novamente Selo Empresa Cidadã. O ano de 2008 trouxe para empresa o total de 14 premiações, com reconhecimento nas áreas Guia Exame de sustentabilidade, Época Mudanças Climáticas, Prêmio Brasil de Meio Ambiente. Algumas delas reconhecidas internacionalmente como *SustainAbility*, FBDS e Bramex. As demais premiações estão especificadas no quadro 2 do Anexo A.

Desenvolveu o Projeto Carbono Neutro, consolidando ainda mais o comprometimento com o desenvolvimento sustentável. Esse projeto iniciou-se em 2006 com a proposta de reduzir a emissão dos gases responsáveis pelo agravamento do efeito estufa (GEEs). Nele foi realizado um inventário para mensurar a quantidade das emissões desses gases em todo processo de produção da Natura, conforme apresentado na figura 2 a seguir.

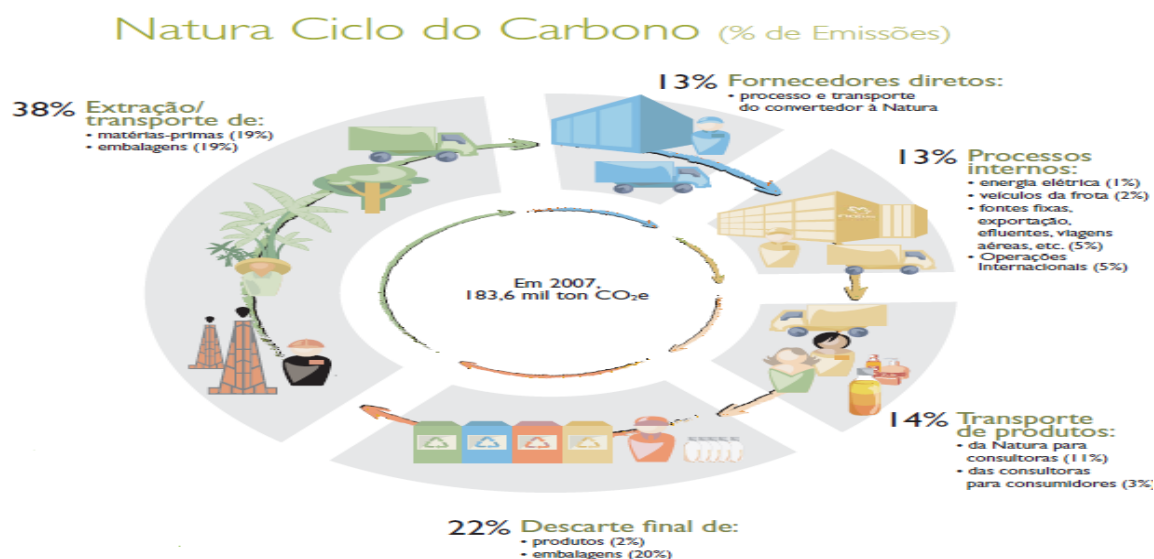


Figura 2 : Natura ciclo do carbono  
Fonte: Natura (2009).

O inventário permitiu conhecer todo processo produtivo e logístico da empresa com a emissão dos GEEs correspondentes, podendo identificar “o que permite” e “o que não permite” a redução dos gases de carbono. Com esse inventário, a empresa Natura constatou a diminuição de 33% das emissões dos GEEs, ao longo de cinco anos. Esta diminuição é conseqüente de projetos que envolvem ações internas, descartes e transportes de produtos e extração de matérias-primas. Para atingir esse objetivo vários projetos de redução estão em planejamento, conforme apresentado no quadro 3 a seguir.

<b>CADEIA DE NEGÓCIOS NATURA</b>		
<b>Projetos</b>	<b>Ações</b>	<b>Estimativa de redução até 2011</b>
<b>Extração de Matérias-primas (MPs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ampliar a vegetalização das fórmulas.</li> <li>- ampliar uso de matérias-primas orgânicas.</li> </ul>	<b>5%</b>
<b>Extração de Matérias de embalagens (MEs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizar biopolímeros.</li> <li>- ampliar o uso de refis.</li> <li>- reduzir a massa das Revistas Natura.</li> <li>- reduzir e/ou substituir embalagens de produtos.</li> <li>- ampliar o uso de materiais reciclados.</li> </ul>	<b>5%</b>
<b>Fornecedores diretos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incentivar energias limpas e ações de eficiência energética.</li> </ul>	<b>2%</b>
<b>Processos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ações de eficiência energética nas fabricas, restaurantes, ar condicionado e central de utilidades.</li> <li>- alterar a política de reembolso para incentivo ao uso de álcool.</li> <li>- ampliar a frota flex de executivos e promotoras de venda</li> </ul>	<b>3%</b>
<b>Transporte de Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incentivar a substituição de combustíveis fósseis e renovação da frota.</li> <li>- otimizar o modelo de transportes no Brasil e nas operações internacionais.</li> <li>- reduzir o modal aéreo na exportação.</li> <li>- ampliar o uso de transporte marítimo.</li> </ul>	<b>2%</b>
<b>Descarte de Produtos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ampliar cadeias de reciclagem e de projetos de extração que contribuem também para a redução do descarte de produtos e embalagens.</li> </ul>	<b>9%</b>

Quadro 3: Projetos de redução de emissão GEEs  
Fonte: Adaptado pelo autor de Natura (2009).

Seguindo a tendência da Europa e dos Estados Unidos, o Brasil, principalmente nas regiões Sudeste e Sul, apresenta uma considerável taxa de crescimento na preocupação com a utilização dos produtos ecologicamente corretos. A concentração dessa consciência ecológica em determinados locais do país está relacionada ao elevado poder aquisitivo e grau de instrução. Essas mudanças de comportamento aos poucos são disseminadas às outras camadas sociais. (NOGUTI *et. al.*, 2008).

O comprometimento com a melhor forma de usufruir dos recursos naturais excede o que já foi visto por outras empresas na questão sócio-ambiental. Um exemplo claro é o programa criado em torno da linha Ekos. O nome Ekos se inspira no grego *oikos* “a nossa casa”, e no tupi-guarani, em que *ekó* significa vida. Essa linha esta voltada para a natureza e biodiversidade e, o Programa de Certificação de Fornecedores de Produtos Florestais tem como objetivo garantir que os produtos da flora brasileira sejam extraídos de forma social e ambientalmente corretos. Não obstante, o programa tem a finalidade de retorno econômico para as reservas extrativistas. (NOGUTI, *et. al.*, 2008).

Segundo Leite (2003), a sociedade contemporânea vem se preocupando com o desequilíbrio ambiental, assim aumentando a consciência e a sensibilidade ecológica. O modelo inovador da empresa Natura, associada a esta idéia é responsável pela grande aceitação da linha Ekos.

O sucesso da linha Ekos, se deu a partir do seu caráter inovador, por ser um processo diferenciado, voltado para a consciência ecológica, respeitando às comunidades tradicionais imprescindíveis para a extração dos produtos, e disseminando a importância ecológica.

A idoneidade da empresa Natura, é mais uma vez constatada no momento que a ela mesma se submete à Política Nacional de Biodiversidade, organizada a partir do Decreto-Lei 4.339, de 22 de agosto de 2002, decreto este voltado para Diversidade Biológica. (DINATO, 2006).

#### **4.2 A Natura e a logística reversa**

A logística reversa é um estudo dos canais reversos dos produtos de pós-venda e pós-consumo, para retroalimentar as cadeias produtivas, diminuindo a

extração de matérias-primas no meio ambiente, sendo assim, ocorre a diminuição dos impactos negativos ao meio. Essa ferramenta permite diversas vantagens tanto na diminuição do custo de produção como no fortalecimento da imagem corporativa.

Um dos processos da logística reversa é a reciclagem dos materiais de pós-consumo, possibilitando a renovação do material e estendendo a sua vida útil. A partir dessa concepção, novamente se destacando por suas idéias inovadoras, a Natura torna-se a primeira empresa de cosméticos a fazer a reutilização de embalagens tipo PET (O DOCUMENTO, 2007).

De acordo com Lacerda (2002), muitas empresas estão aderindo às atividades de reciclagem e reaproveitamento dos produtos, primeiramente pela questão ambiental, além da concorrência e da redução de custos. Ao utilizar o modelo de reciclagem, a Natura mantém sua liderança como a primeira empresa de cosméticos brasileira voltada para preservação ambiental, mantendo baixos seus custos de produção e servindo de empresa modelo para diversas outras.

Anteriormente, a Natura tentou implantar a logística reversa dos seus produtos de pós-consumo, pois 80% dos mesmos possuem a capacidade de reciclagem. Devido ao alto custo associado a impossibilidade de monitorização dos produtos, a proposta apresentou-se inviável no momento. A empresa promoveu uma nova proposta de logística reversa em Recife e São Paulo, com a parceria de empresas de reciclagem, organizações não governamentais e as associações de catadores de embalagens vazias e consultores Natura, para um projeto piloto que retorna a idéia anteriormente descartada (EPOCA NEGOCIOS, 2009).

Com esse processo, a composição das embalagens passou a ter 30% de PET reciclado. A estimativa é de que essa composição chegue a 100%, segundo o diretor de desenvolvimento da Natura, Vitor Fernandes, o que resultará em uma redução de 50% dos impactos ambientais. Iniciativas como essas são responsáveis pelas 173 mil toneladas das embalagens de pós-consumo recicladas no Brasil (O DOCUMENTO, 2007). Pode-se visualizar na figura 3, que a logística reversa oferece subsídios necessários para criar um ciclo auto-sustentável no processo produtivo, reduzindo assim os impactos ambientais.



Figura 3: Ciclo Infinito

Fonte: Natura Consultoria Nobre (2008).

A iniciativa do projeto de reciclagem nas cidades de Recife e São Paulo é de caráter experimental e de grande importância para a empresa Natura, tendo em vista a utilização de refis deste a década de 80. Em 2009, mais de 800 produtos na Natura estavam disponibilizados nesta forma de embalagem. (EXAME, 2009). Dentre eles destacam-se:

- (i) Natura Chronos;
- (ii) Natura Criança;
- (iii) Natura Ekos;
- (iv) Natura Erva Doce;
- (v) Natura Homem;
- (vi) Natura Séve;
- (vii) Natura Interage;
- (viii) Perfumaria Natura;
- (ix) Natura Plants;
- (x) Natura Tododia;
- (xi) Natura Mamãe & Bêbe.

A Natura como sempre preocupada com os impactos ao meio ambiente substituiu todas as embalagens de plástico dos perfumes da linha Ekos por embalagens de vidro. A princípio essa mudança não apresentava grandes benefícios ao meio ambiente, tendo em vista, que a decomposição do vidro demora por volta de 4000 anos, enquanto a de plástico pode demorar entre 100 e 400 anos. A Natura justificou que essa substituição de materiais tem uma grande importância para diminuir os impactos negativos ao meio ambiente, tendo como base a reciclagem. As embalagens de plásticos durante esse processo emitem diversos gases nocivos ao meio, sem aproveitar 100% do material reciclável. Enquanto o processo de reciclagem das embalagens de vidro é limpo, não libera nenhuma toxina nociva à atmosfera e, por apresentar um processo simples de esterilização nas embalagens, pode ser utilizada novamente como é feito com as embalagens retornáveis de bebidas.

É importante destacar que a logística reversa complementa a proposta do desenvolvimento sustentável, oferecendo subsídios de retorno de matérias em seus processos que pregam a auto-sustentabilidade das empresas. As vantagens dessas ferramentas no âmbito competitivo são:

- (i) O fortalecimento da imagem corporativa, seguindo a tendência em que os consumidores priorizam as empresas socialmente e ecologicamente corretas;
- (ii) A diminuição dos custos de produção, isso é possível através da reciclagem e da reutilização das embalagens que diminui a extração de matéria-prima, assim garantindo a existência dessa matéria-prima na natureza para usos posteriores.

A Natura conseguiu alinhar suas estratégias de negócio juntamente com o desenvolvimento sustentável. Assim foi possível conseguir a liderança no mercado, utilizar-se de materiais renováveis, desenvolver e orientar vilarejos de extração de matérias naturais, promover e divulgar a importância do desenvolvimento sustentável. Culminando com seu posicionamento no mercado com uma empresa ecologicamente correta e certificada pela ISO que apóia todas tentativas de preservar o meio ambiente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, procurou-se levantar as práticas do desenvolvimento sustentável e da logística reversa utilizadas pela empresa Natura, tendo a preocupação de descrever o processo dessas práticas e verificando as vantagens que estas estratégias podem oferecer no âmbito competitivo.

Para este levantamento, foi realizada uma compilação dos estudos e publicações sobre a empresa Natura Cosméticos S.A dos autores Dinato (2006), Smith e Ribas (2006) e Noguti et. al. (2008) e outras publicações de circulação Nacional.

Nessa compilação de estudos, foi possível solucionar a situação problema, em que se tratava de verificar quais eram as principais contribuições do desenvolvimento sustentável e da logística reversa da empresa Natura S.A.

Os objetivos desse trabalho foram atingidos em resposta à situação problema, como mostra a seguir.

O objetivo geral procurava levantar as principais práticas do desenvolvimento sustentável e da logística reversa utilizadas pela empresa Natura. Verificando-se que as práticas do desenvolvimento sustentável foram: o programa de manutenção da natureza e reflorestamento, do qual a Natura retira as matérias-primas sem agredir o meio ambiente, garantindo a existência desse recurso na natureza e desenvolvendo a economia local; o Projeto Carbono Neutro é uma série de projetos que engloba toda sua cadeia de negocio com o objetivo de reduzir 33% dos gases responsáveis pelo agravamento do efeito estufa até 2011. As práticas da logística reversa foram: O programa de reciclagem em Recife e São Paulo, em que o produto de pós-consumo volta para o processo produtivo, através das consultoras Natura ou das cooperativas de catadores de embalagens vazias; a substituição das embalagens de plástico por uma de vidro que utiliza dos canais reversos para que voltem aos processos produtivos, assim aumentando a vida útil desse material e reduzindo os impactos negativos ao meio. A Natura utiliza a logística reversa para complementar ou alinhar o desenvolvimento sustentável.

O objetivo específico buscava discutir as vantagens que o desenvolvimento sustentável e a logística reversa podem oferecer no âmbito competitivo. Verificando-se que essas ferramentas possibilitam o posicionamento da Natura como uma

empresa verde, tendo em vista o aumento da consciência ecológica pela sociedade. Desta maneira, aumenta a credibilidade da empresa fortalecendo a imagem corporativa. Outra vantagem foi a redução dos custos de produção sendo possível através da reciclagem e do reaproveitamento de materiais no processo produtivo, possibilitando a redução da extração da matéria-prima. Essa redução nos custos pode ser maior se for alinhada com o sistema de gestão ambiental, que estuda todo processo produtivo procurando melhorar constantemente a produção, evitando o desperdício e degradação do meio ambiente.

O desenvolvimento desse trabalho foi muito importante, por ser um tema que está seguindo uma tendência mundial em prol do meio ambiente sem perder a competitividade no mercado. Esse trabalho ficou limitado aos estudos publicados dos autores anteriormente citados, tendo como dificuldade o fato de não ter sido realizada uma pesquisa de campo para verificar a real situação da empresa com dados atualizados, levando-se em conta a percepção dos gestores e colaboradores da empresa sobre o tema abordado.

A sugestão para pesquisas futuras é comparar a empresa Natura com as demais empresas do setor, avaliando o seu nível de desenvolvimento sustentável com o grau de competitividade para comprovar a relação entre ambos os aspectos neste cenário moderno.



## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H, **Gerenciamento da Cadeia Suprimento e Logística Empresarial**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

BARBOSA, Lara Leite; TRAMONTANO, Marcelo. **Responsabilidade social e ambiental com critério para escola de materiais construtivos**. 2002. II Workshop de Gestão do Processo de Concepção e Projeto de Empreendimento de Construção de Edifícios. Porto Alegre: ProPar- UFRGS, 2002.

BELLO, Célia V; MELO, Ivan Vieira; POSSAMAI, Osmar; SELIG, Paulo Maurício. **Comentário sobre normas ISO 9000, ISO 14000 e a Gestão de Qualidade Ambiental**. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1998\\_ART120.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1998_ART120.pdf), acessado em 25 de março de 2009.

DINATO, Monique Revillion, **Produção e consumo sustentáveis: o caso da Natura Cosméticos S.A.** 2006. Pós Graduação - Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia. **Padrões de industrialização e meio ambiente. Ciência & Saúde Coletiva**, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v3n2/7151.pdf>, acessado em 10 de março de 2009.

ECCLESIA BRASIL, **Principais Conferências Internacional sobre o meio ambiente e documentos resultantes**. Disponível em: [http://www.ecclesia.com.br/biblioteca/fe\\_e\\_meio\\_ambiente/principais\\_conferencias\\_internacionais\\_sobre\\_o\\_meio\\_ambiente\\_e\\_documentos\\_resultantes.html](http://www.ecclesia.com.br/biblioteca/fe_e_meio_ambiente/principais_conferencias_internacionais_sobre_o_meio_ambiente_e_documentos_resultantes.html), acessado em 20 de março de 2009.

Faculdade Católica de Administração e Economia, **Logística empresarial: conceito de logística**. Disponível em: [http://www.fae.edu/elearning/TestLearning/LogEmpresarial/aula1\\_prof.%20ferraes.pdf](http://www.fae.edu/elearning/TestLearning/LogEmpresarial/aula1_prof.%20ferraes.pdf). acessado em 15 de março de 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia de informação**. São Paul: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇAVEL, Marcus Eduardo; MARINS, Fernando Augusto da Silva. **Logística reversa numa empresa de laminação de vidros**: estudo de caso. *Gestão & Produção*, v.13, n.3, Set. 2006, p.397-410.

LACERDA, Leonardo. **Logística reversa** – uma visão sobre o conceito básico e as praticas operacionais. *Revista Tecnológica*. Jan. 2002, p. 46-50.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARCEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo: Editora Loyola, 1995.

NATURA COSMÉTICA. Disponível em: [www.natura.net/](http://www.natura.net/), acessado 02 fevereiro de 2009.

NATURA NOBRE. **O que contém essa garrafa?** Disponível em: <http://naturaconsultorasandra.wordpress.com/2008/12/03/o-que-contem-esta-garrafa-150ml-de-valores/>, acessado em 20 de abril de 2009.

NETO, Francisco Ferraes; JUNIOR, Mauricio Kuehne. **Logística Empresarial**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/4.pdf>, acessado em 25 de março de 2009.

NOGUTI, Mariana B; CAMPOS, Simone Volkmann B; RODRIGUES, Tamara M; PULLIG, Thiago; DIAS, Juliana de C. **Sistema de Gestão Ambiental Natura Cosméticos S.A.** Disponível em [http://www.vcneg.org/documentos/anais\\_cneg4/T7\\_0038\\_0037.pdf](http://www.vcneg.org/documentos/anais_cneg4/T7_0038_0037.pdf), acessado em 05 de março de 2009.

O DOCUMENTO. **Natura é pioneira na utilização de PET em embalagens**. Disponível em: <http://www.odocumento.com.br/noticia.php?id=211735>, acessado em 05 de maio de 2009.

POLIDO, Walter. **Seguros para riscos ambientais**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

PORTAL EXAME. **Uma questão de estratégia.** Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0930A/especiais/questao-estrategia-395956.html>, acessado em 15 de abril de 2009.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** São Paulo: Editora Martins Fontes, 2004.

SMITH, Sandra Burle Marx; RIBAS, José Roberto. **Gestão com Sustentabilidade: o caso da linha Ekos da Natura.** Disponível em <http://www.sandraborlemarx.com/educacao/imagens/artigo%20Gest%E3o%20com%20sustentabilidade%20-%20III%20seget.pdf>, acessado em 10 de março de 2009.

## ANEXO A

Sustentabilidade				
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada		Anos
<b>As 100 Melhores em Cidadania Corporativa</b>	Gesta & RH Editora	Premiada entre as melhores na categoria Responsabilidade Ambiental.		2007
<b>Balanco Social</b>	APIMEC,	Categoria Grande Premiação: Destaque nacional.		2002
	ABERJE,			2003
	FIDES, Instituto	Categoria Regional: Estado de São Paulo		2004
	Ethos e IBASE			2005
<b>Bramex</b>	Câmara Brasil Mexico	Única empresa do setor de Higiene e Beleza escolhida como destaque empresarial no intercâmbio bilateral Brasil-México. Selo Responsabilidade Ambiental		2008
<b>Época Mudanças Climáticas</b>	Época Negócios	Melhor estratégia na redução das emissões de Carbono		2008
<b>Fiesp de Mérito Ambiental</b>	Fundação das Indústrias do Estado de São Paulo	O ciclo de água no Espaço Natura Cajamar – da captação, do tratamento e do uso ao reaproveitamento da água: uma prática sustentabilidade. Espaço Natura Cajamar.		2005
				2006
<b>Guia Exame de Sustentabilidade</b>	Exame	Empresa do Ano em Sustentabilidade. Uma das 20 Empresas-Modelo do Guia Exame de sustentabilidade.		2008
<b>Prêmio Brasil de Meio Ambiente</b>	Jornal do Brasil, Gazeta Mercantil e Forbes Brasil	“MELHOR EMPRESARIO DO ANO” Alessandro Carlucci Presidente-executivo da Natura		2008
<b>Planeta Casas</b>	Casa Claudia/ Editora Abril	Ações efetivas: Desenvolvimento de Óleos Essenciais para Perfumação de Ambientes		2002
<b>Prêmio Ciudadania Empresaria – AMCHAN Argentina</b>	AMCHAN Argentina	Premiada na categoria Gestão Orientada à Sustentabilidade.		2008
<b>SustainAbility e FBDS</b>	SustainAbility	Homenageada na análise, exclusiva com empresas brasileiras, dos melhores relatórios de sustentabilidade – “Brazil’s Leading Reports”.		2008
<b>Valor Social</b>	Jornal Valor Econômico,	Case: Gestão Responsável e Desenvolvimento Sustentável – Experiência da Natura.		2004
	Instituto Ethos e Instituto Akatu	Respeito ao Meio Ambiente: Crase: Sacolas Natura – Júri Popular.		2005

Quadro 2: Destaques em premiações por sustentabilidade  
 Fonte: Adaptado pelo autor de Natura (2009).